

# **El papel cohesionador del sector fundacional ante la nueva normalidad. La situación en Euskadi**

**Marta Enciso-Santocildes, Ramon Bernal Uribarrena,  
Alfonso Etxanobe Franco**

**Cómo citar este artículo:** ENCISO-SANTOCILDES, M., BERNAL, R. & ETXANOBE, A. (2022): "El papel cohesionador del sector fundacional ante la nueva normalidad. La situación en Euskadi", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 173-202. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21676.

**How to cite this article:** ENCISO-SANTOCILDES, M., BERNAL, R. & ETXANOBE, A. (2022): "The cohesive role of the foundational sector in the face of the new normality. The situation in the Basque Country", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 173-202. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21676.

# El papel cohesionador del sector fundacional ante la nueva normalidad. La situación en Euskadi

Marta Enciso-Santocildes, Ramon Bernal Uribarrena, Alfonso Etxanobe Franco

**RESUMEN:** El sector fundacional en el País Vasco desarrolla su actividad en una variedad de ámbitos en sintonía con el amplio abanico que recoge el artículo 4-1 de la Ley de Fundaciones Vascas, construyendo su elemento común el de servir a fines de interés general. Este sector supone 13.045 empleos remunerados anualizados, una facturación de más de 566 millones de euros, y un Valor Añadido Bruto (VAB) generado de 219 millones de euros. A partir de la declaración del estado de alarma en marzo de 2020, se abrió una ventana de gran incertidumbre en la que las organizaciones tuvieron que desplegar toda su agilidad y creatividad para dar respuesta a situaciones nuevas y que requerían acción inmediata. Asimismo se plantea empezar a trabajar sobre el contexto post pandémico, repensar estratégicamente las organizaciones, imaginando un futuro en el que la pandemia habría dejado cambios estructurales en sus modelos de gestión y de organización del trabajo. En este artículo se va a analizar cómo ha afectado la pandemia a las fundaciones en Euskadi y sus perspectivas de futuro en este próximo contexto post pandemia para dar cumplimiento a sus fines fundacionales y mantener su papel cohesionador y solidario. Para ello, junto con un análisis de la literatura más reciente sobre los análisis llevados a cabo sobre la pandemia y las fundaciones y la economía social, se llevará a cabo un análisis del sector fundacional en Euskadi, sus rasgos y situación específica a través de encuestas y entrevistas en profundidad con los agentes sociales.

**PALABRAS CLAVE:** Fundaciones, Economía Social, COVID-19, Cohesión Social, Transformación social.

**CLAVES ECONLIT:** L30, L31, M14.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** ENCISO-SANTOCILDES, M., BERNAL, R. & ETXANOBE, A. (2022): “El papel cohesionador del sector fundacional ante la nueva normalidad. La situación en Euskadi”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 173-202. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21676.

**Correspondencia:** Marta Enciso-Santocildes, Universidad de Deusto, marta.enciso@deusto.es, ORCID: 0000-0002-1862-6875; Ramon Bernal Uribarrena, Fundacion Lantegi Batuak, ramonbernal@lantegibatuak.eus, ORCID: 0000-0002-1862-6875; Alfonso Etxanobe Franco, LKS Next, aetxanobe@lksnext.com, ORCID:0000-0001-9498-9670.

**ABSTRACT:** The foundation sector in the Basque Country carries out its activity in a variety of fields in line with the wide range set out in article 4-1 of the Basque Foundations Act, with the common element of serving purposes of general interest. This sector represents 13,045 annualized paid jobs, a turnover of more than 566 million euros, and a Gross Value Added (GVA) generated of 219 million euros. Since the declaration of the state of alarm in March 2020, a period of great uncertainty started in which organizations have had to deploy all their agility and creativity to respond to new situations requiring immediate action. It also arose the need to start working on the post-pandemic context, strategically rethinking organizations, imagining a future in which the pandemic would have left structural changes in their management and work organization models. This article will analyze how the pandemic has affected the Foundations in the Basque Country and their future prospects in this next post-pandemic context in order to fulfil their foundational aims and maintain their cohesive and supportive role. To this end, together with an analysis of the most recent literature on the analyses carried out on the pandemic and foundations and the social economy, an analysis of the foundation sector in the Basque Country, its features and specific situation will be carried out by means of surveys and in-depth interviews with social agents.

**KEYWORDS:** Foundations, Social Economy, COVID-19, Social Cohesion, Social Transformation.

## Expanded abstract

# The cohesive role of the foundational sector in the face of the new normality. The situation in the Basque Country

### Objectives

The role that the third sector is playing in general, and foundations in particular, in the response to this health, social and economic crisis generated by covid-19, is being very relevant. The response of the social economy to the exceptional situation generated by the pandemic, the profusion of social economy entities in our territory has constituted a nursery of sociability, resilience and recovery (Chaves, 2020).

This article will analyse how the pandemic has affected the foundations in Euskadi and their future perspectives in this next post-pandemic context in order to fulfill their founding purposes and maintain their cohesive and supportive role. It is proposed to start working on the post-pandemic context, strategically rethinking organizations, imagining a future in which the pandemic would have left structural changes in their management and work organization models.

In order to develop this investigation, once completed a revision of the most recent literature carried out on the impact of the pandemic, the foundations and the social economy, an analysis of the foundational sector in Euskadi, its features and specific situation will be carried out through surveys. and in-depth interviews with social agents

### Theoretical Framework

Foundations in the Basque Country have historically had a prominent role in social life due to the activities carried out and to the relevant effects they have generated for the society in which they coexist. They create value and reinvest all their economic results to continue their mission and activities. Many of the assistance entities in the field of dependency and care for the elderly or disabled people, research centres, large cultural facilities or many educational institutions are articulated in the form of a foundation.

According to official data, the Basque Country has a total of 605 active foundations in 2018, which generated employment in that year for more than 13,000 people, approximately 60% of the same women. These entities mobilize a very important number of volunteers, more than 25,000, who also participate in the development of the different activities to be carried out. As an economic result, income of more than 1,000 million euros is generated, with more than half of the same results from the invoicing of the entities themselves, and the rest mainly subsidies granted to them for the development of activities of general interest.

Much of the activity of foundations in the Basque Country, both in the public and private sectors, focuses on social services, education and research, which account for 65% of the total volume. Also noteworthy is the development of activities in the culture and sports sectors, which add up to 10% more in each area. They reflect the issues that as a society we consider necessary to develop, working to increase the benefits that our country offers in these areas, thus improving the quality of life of citizens.

## Methodology

The research carried out seeks to analyse how the pandemic has affected the foundations in Euskadi and their future perspectives. The aim is to study the situation of the Basque founding sector in two temporal moments: from the declaration of the state of alarm to the present, and the prospects for a post-pandemic future. More specifically, the objective is to investigate about the following aspects:

- Impact on foundations during the pandemic and the persistence of such effects.
- The contributions from foundations during the pandemic and projections after the pandemic.
- And forecasting future needs of the foundational sector.

In order to complete this and given the lack of any work regard within the framework of the Autonomous Community of Euskadi (CAE), to achieve these objectives, two methodological instruments have been used: a survey directed at Basque foundations, as well as interviews in depth to people from the sector itself. It has offered the possibility to obtain broad-based information through the surveys, reflecting the diversity of the sector, deepening and clarifying with the interviews.

The survey was sent to 113 Foundations, those that are members of Funko (Basque Confederation of Foundations), as well as other non-members with a relationship maintained due to their participation in training actions and previous research work. The survey was answered by 42 entities. The sample is considered sufficient and adequate. It is considered that the relevant issue is to be able to access those foundations that show greater dynamism in achieving their founding purpose and, on the other hand, that the set of entities that have responded to the survey reflects the general characteristics of the Basque foundation sector. Both questions have been achieved in the development of this research.

## Results

The presentation of the results has been structured according to the objectives of the research, linked in turn to the three dimensions of the analysis:

- Impact on foundations during and after the pandemic: Difficulties in making forecasts stand out, a factor indicated by 80.9% as a relevant issue during the pandemic and by 54.7% after the pandemic. Another aspect referred to by an important part of the group of foundations participating in the survey have been the adaptation to new technologies

and teleworking, the difficulty in reorganizing work or service, financial and liquidity problems and workload or excessive activity.

- Contributions from foundations and the foundational sector during the pandemic and future contribution to economic and social recovery: The adequacy of service provision and the incorporation of technology-based solutions are the most identified factors in the survey. Those aspects made it possible to maintain social services and care for groups at risk of exclusion, an activity in which foundations have a prominent presence.
- Needs of the foundational sector after the pandemic: collaboration with other entities as a need that intensifies after the pandemic, financial resources and simplification in relations with the administration, as well as support to improve the application of new technologies are the highlights.

## Limitations of the investigation

As previously indicated, the survey was sent to 113 of the 605 active organizations that complete the foundational sector in the Basque Country, which are Funko partner entities or the ones which agreed to take part in activities that the Basque Confederation of foundations could carry out. The limitation of not having any public access database or repository, with the data of the foundations to be able to address them, limits the ability to access a larger number for the development of the survey.

The survey was answered by 42 entities, which represented, as previously indicated, those that offer the greatest activity and the diversity of sectors in which the foundations participate.

## Practical conclusions

It is necessary to recognize the work of the founding sector in the social context as a powerful tool to guarantee the continuity of its activity in the future. While it seems that the end of the health crisis is approaching, even if it is slower than desirable, the social crisis is still a long way from being solved, because we have not even reached the maximum peak. Therefore, we are aware that the work of social entities will continue to be essential, as it has been during the first year of the pandemic.

The study carried out has highlighted that the contribution of foundations in the coming years is understood from two different perspectives. On the one hand, in relation to the activity sector in which each foundation participates, and which has a relevant impact on the revitalization of the activity sector itself. On the other hand, the perspective of the foundational sector as a whole, highlighting the common characteristics of all foundations and, in particular, the ones of general interest orientation.

# 1. El papel de las fundaciones en la crisis covid

La pandemia provocada a nivel mundial por el virus covid-19, produjo una situación sin precedentes con graves afectaciones en el plano sanitario, educativo, productivo, económico, político y social. Los datos de personas contagiadas y fallecidas sobrecogían a diario, lo mismo que la implicación de todo el sector sanitario, de emergencias (bomberos, policías, ejército) y otros sectores que la pandemia reconoció como esenciales: transporte, sector agrario, personal de supermercados, farmacias y ópticas.... La declaración del estado de alarma en marzo del 2020 obligó a un confinamiento domiciliario con consecuencias importantes para las personas, empresas y servicios.

En este contexto el sector de la economía social, y dentro de este las fundaciones, se vio afectado, logrando en tiempo récord y en un contexto de incertidumbre, adaptarse al teletrabajo y modificar sus operativas y servicios para continuar desarrollando sus fines fundacionales en beneficio de las personas usuarias. Fines, por otro lado, muy unidos a sectores muy perjudicados por la pandemia y el estado de alarma y en muchos casos respecto de personas que se encontraban en situación de vulnerabilidad.

En este artículo se van a analizar cómo ha afectado la pandemia a las fundaciones en Euskadi y sus perspectivas de futuro en este próximo contexto post pandemia para dar cumplimiento a sus fines fundacionales y mantener su papel cohesionador y solidario. Para ello, junto con un análisis de la literatura más reciente sobre los análisis llevados a cabo sobre la pandemia y las fundaciones y la economía social, se llevará a cabo un análisis del sector fundacional en Euskadi, sus rasgos y situación específica a través de encuestas y entrevistas en profundidad con los agentes sociales.

La pandemia generada por el Coronavirus ha puesto a nuestro estado de bienestar contra las cuerdas. Esta crisis tiene como aspecto destacado que es general y afecta a todas las personas, pero en la práctica, se ha comprobado que hay factores que afectan más a aquellas que están en situaciones de pobreza y/o vulnerabilidad social. Tener discapacidad, sufrir privación material, soledad involuntaria, tener mala salud, carecer de vivienda o vivir en un espacio reducido, son factores que han determinado que las personas afectadas por estas circunstancias hayan sufrido de manera más contundente los efectos negativos derivados de la crisis sanitaria. En el informe del Observatorio del tercer sector social de Euskadi, (2020) sobre Impacto del covid-19 en las organizaciones del tercer sector social de Euskadi, ya se recogían las principales dificultades para las personas beneficiarias de las organizaciones que desarrollan la actividad en este sector. Así, se mencionaban los problemas derivados del confinamiento (problemas psicológicos sobrevenidos o agravados, conflictividad, desatención, pérdida de referentes, etc.) junto a los asociados a la brecha digital (falta de conexión a Internet u ordenador, limitado manejo de estas herramientas, desinformación, retraso escolar, etc.), y a la falta de recursos económicos.

Asimismo, el estudio realizado por Mc McKinsey & Company (2020) recoge un agravamiento de las necesidades básicas de gran parte de la población europea en materia de vivienda (personas sin hogar o residentes en viviendas masificadas), inseguridad alimentaria, violencia de género y doméstica, desempleo o inestabilidad en los ingresos y brecha digital como consecuencia de la crisis de la covid-19. Existen necesidades adicionales a la atención sanitaria que han aumentado como consecuencia de esta crisis. Algunas de ellas no estaban suficientemente atendidas antes de comenzar la pandemia, con el riesgo de que su situación haya tendido a agravarse. A otras sí se les daba respuesta, pero en el desarrollo de esta crisis, por multitud de razones, su demanda ha aumentado y la atención se ha complicado. Tal y como se recoge en el estudio realizado por la Asociación Española de Fundaciones (2020), los proyectos de apoyo a necesidades básicas en los que participan las fundaciones que colaboraron en el desarrollo del estudio se han visto intensificados durante este período, de manera que un 43,3% de las entidades desarrollarán actividades no previstas en sus programas.

El papel que está teniendo el tercer sector en general, y las fundaciones en particular en la respuesta a esta crisis sanitaria, social y económica generada por la covid-19, está siendo muy relevante. En pocos días nos vimos inmersos en un contexto nuevo, con unas necesidades extraordinarias, que requerían de un esfuerzo adicional por parte de las organizaciones y de las personas que forman parte de ellas. La respuesta de la economía social ante la situación de excepcionalidad generada por la pandemia, la abundancia de entidades de economía social de nuestro territorio ha constituido un vivero de sociabilidad, resiliencia y recuperación (Chaves, 2020). Estudios como el Informe de OIT (2001) y los estudios de Van der Vegt, Essens, Wahlström & George (2015) y Rao, H. & Greve, H.R. (2018) apuntan al factor decisivo de la estructura social e institucional para atenuar las crisis y favorecer la recuperación.

Ante este contexto de crisis, hemos visto una respuesta extraordinaria de las organizaciones, muchas fundaciones de diversos sectores (asistencial, científico, sanitario, voluntariado, etc.), han puesto a disposición de la sociedad todo su potencial y experiencia para ayudar a solucionar los problemas excepcionales a los que nos hemos enfrentado, ofreciendo por lo general una respuesta acorde a las necesidades. Entidades del sector de la investigación han centrado todos sus esfuerzos en buscar soluciones para frenar los efectos negativos de la crisis, mientras que las del sector asistencial, educativo, y deportivo, se han reinventado para poder seguir ofreciendo sus servicios, más necesarios que nunca, a todas las personas que los necesitaban. En el comienzo de la crisis ni siquiera se disponía del material de protección necesario para poder seguir atendiendo, acompañando y ofreciendo apoyo que necesitaban las personas, sin que esto impidiera el desarrollo de su actividad.

Esta situación extraordinaria ha puesto de manifiesto la verdadera naturaleza de las fundaciones: su operatividad, su eficacia y su razón de ser. Se ha actuado primando la atención de las necesidades sociales generales a las que las administraciones públicas no alcanzaban a cubrir. Se puede decir que la relación público privada en el tercer sector social cuenta con larga trayectoria en Euskadi basada en la colaboración y la co-creación (Enciso-Santocildes, et al, 2020). La presencia de estas organizaciones en todo el territorio les permite conocer la situación concreta y las necesidades materiales y de convivencia a las que se enfrentan las personas

vulnerables en el conjunto del país. Así, ante las medidas de aislamiento decretadas, el cierre de centros sociales y educativos y la práctica desaparición de sus redes personales de apoyo acostumbradas, estas organizaciones han adaptado los servicios que prestan, para poder seguir dando el respaldo que, en este momento más que nunca, han necesitado estas personas.

Al mismo tiempo, las entidades han tenido que adaptar su estructura organizativa. Estas organizaciones también han tenido que hacer frente al incremento del absentismo laboral derivado de la pandemia, así como acogerse a las medidas especiales para mitigar los efectos económicos, optando por el ERTE como medida principal, tal y como se recogía en los resultados de la encuesta sobre las necesidades de las fundaciones vascas, realizada por Funko, Confederación de Fundaciones de Euskadi, (2020b). Uno de los mayores temores en un primer momento fue la adaptación del tercer sector al teletrabajo. En el mencionado estudio de la Asociación Española de Fundaciones (2020), se indica que la dificultad principal para la adaptación al teletrabajo en estas entidades no ha sido tanto la falta de medios tecnológicos o la capacitación del personal, sino la propia naturaleza de las actividades de las fundaciones, por el trabajo directo con que se realiza con las personas. En cualquier caso, la respuesta ha sido extraordinaria también en este ámbito, con una adaptación en tiempo récord a trabajar desde nuevas aplicaciones y sistemas.

Se han generado asimismo cambios a la hora de poder desarrollar las actividades que son el objeto de su misión y requieren atención directa, a las que también se ha ido dando respuesta a través de una adecuación muy rápida a las nuevas necesidades. La covid-19 ha planteado nuevos retos a las fundaciones y un cambio en el escenario futuro, en el que se ha constatado no solo el riesgo de pandemias y crisis inesperadas y agudas, sino la importancia de la digitalización y sus consecuencias.

En cualquier caso, las fundaciones, como el resto de las entidades que operan en la economía, se han visto afectadas de manera sensible por los efectos que la pandemia ha generado en la actividad económica, y va a ser necesario ofrecer una respuesta adecuada, para garantizar la sostenibilidad futura de las mismas, más después de haber confirmado su respuesta a las necesidades de nuestra sociedad. El Banco de España (2020), menciona al sector de los servicios sociales y culturales como uno de los más afectados por la disminución de su actividad, sector en el que desarrollan su actividad casi la mitad de las fundaciones vascas (Enciso-Santocildes&Arando, 2021). Asimismo, se produce también el temor por la situación económica y laboral general en esos sectores, con el previsible aumento del desempleo, complicándose la ya precaria situación de algunas actividades previa a esta crisis (Fundación Caja Navarra, 2020).

Es necesario reivindicar la labor del sector fundacional en el contexto social como una potente herramienta para garantizar la continuidad de su actividad en el futuro. Mientras parece que el final de la crisis sanitaria se acerca, aunque sea más despacio de lo deseable, la social está aún muy lejos de solucionarse, porque ni siquiera hemos llegado al pico máximo. Por ello, somos conscientes que el trabajo de las entidades sociales seguirá siendo esencial, como lo ha sido durante el primer año de pandemia. El desarrollo de la economía social, con la mejora de la cohesión social, mayor capital social y la capacidad de movilización social que facilitaría, será clave en el futuro, siendo en estas tareas las fundaciones entidades a desarrollar también un papel relevante (Chaves, 2020).

Para generar este impulso a la actividad de estas entidades va a ser necesario la aplicación de políticas públicas que lo favorezcan. Los Fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Next Generation UE, pueden ser una oportunidad para desarrollar nuevos proyectos, que dinamicen la actividad de las organizaciones del tercer sector, favoreciendo la generación de valor social para el territorio (Deloitte, 2020). De hecho, se menciona al sector de la economía Social como “sector que contribuye a un crecimiento más inclusivo y sostenible, creador de empleo estable y de calidad” como uno de los 14 objetivos de país (España, 2021).

En esta aplicación de políticas públicas es necesario avanzar en la incorporación de nuevos criterios de valoración de los resultados, por ejemplo, de las licitaciones públicas, que impulsen la eficiencia de las mismas (Bernal, 2020). Para ello es necesario avanzar en la incorporación de criterios que recojan, no sólo los resultados económicos y técnicos, sino también los sociales generados en el desarrollo del objeto de la actividad. Se facilitaría así superar la limitada perspectiva economicista y reconocer también el valor social generado en el desempeño de la actividad, muy relevante en las actuaciones de las entidades del tercer sector, permitiendo un impulso a la eficiencia de las políticas públicas.

## 2. Las fundaciones en Euskadi

Podemos definir a las fundaciones como organizaciones constituidas sin fin de lucro, con un patrimonio afectado a la realización de fines de interés general que hayan sido determinados por los fundadores en el momento de la constitución de la entidad. Desde el inicio de su actividad, se centra el objeto de la actuación de estas organizaciones en el desarrollo de un fin de interés general, esto es, contribuir con su actividad al bienestar de la sociedad en que conviven en temas como la promoción de la acción social, el desarrollo de actividades educativas, culturales y deportivas o la defensa del medio ambiente y el patrimonio, por mencionar a algunas de las alternativas que se recogen en la Ley Vasca de Fundaciones de 9/2016 (Euskadi, 2016).

Las fundaciones en el País Vasco han tenido históricamente un papel destacado en la vida social por las actividades llevadas a cabo y por los relevantes efectos que han generado para la sociedad en la que conviven. Crean valor y reinvierten todos sus excedentes en continuar su misión y actividades. Muchas de las entidades asistenciales en el ámbito de la dependencia y atención a personas mayores, atención a la discapacidad, centros de investigación, grandes equipamientos culturales o muchas instituciones educativas se articulan en forma de fundación. Asimismo, constituyen el espacio donde miles de personas voluntarias aportan su esfuerzo. El resultado de todo ello es una relevante aportación de valor por parte de estas entidades al entorno social en el que conviven, convirtiéndose en figuras relevantes para la mejora de la calidad de vida de nuestro país.

Las fundaciones del País Vasco tienen como referencia de organización que agrupa y representa sus intereses a Funko, la Confederación Vasca de Fundaciones. Esta fue creada en el año 2003 con el objetivo de constituir una plataforma de encuentro y cooperación de las fundaciones vascas, desarrollando actuaciones de interés, facilitando la interrelación entre las funda-

ciones vascas y creando grupos de trabajo, jornadas y otros proyectos sectoriales. Durante el periodo de pandemia ha desarrollado formación online, orientada a informar de los cambios en los plazos y en los formatos de presentación de las tramitaciones administrativas de las fundaciones, al objeto de que estas entidades pudieran seguir respondiendo en sus compromisos con las distintas administraciones públicas.

Según datos oficiales, tal y como se recoge en la Tabla 1, a fecha de 2018 (últimos datos disponibles de 2021), Euskadi cuenta con un total de 605 fundaciones activas, las cuales generan empleo en ese ejercicio para más de 13.000 personas, siendo aproximadamente un 60% de las mismas mujeres. Asimismo, estas entidades movilizan a un número muy importante de personas voluntarias, más de 25.000, que participan también en el desarrollo de las distintas actividades a realizar. Como resultado económico, se generan ingresos por más de 1.000 millones de euros, siendo más de la mitad de los mismos resultados de la facturación de las propias entidades y el resto principalmente subvenciones que se les concede por el desarrollo de actividades de interés general. No son estos los objetivos del fin social de las fundaciones, pero es interesante destacar también la importante aportación que realizan en Euskadi tanto al desarrollo de la actividad económica, como a la generación de empleo, especialmente femenino.

**Tabla 1. Datos del Sector Fundacional en Euskadi**

Años	Nº de fundaciones	Nº de empleos generados	Volumen actividad económica
2018	605	13.045	1.024 millones €
2016	608	11.811	907 millones €
2014	619	10.482	954 millones €
2012	615	12.315	1.050 millones €
2010	585	12.448	1.317 millones €

**Fuente:** Elaboración propia en base a la Estadística de la Economía Social 2018, 2016, 2014, 2012, 2010 y al informe del Departamento de Gobernanza pública y Autogobierno del Gobierno Vasco (2018).

Gran parte de la actividad de las fundaciones en Euskadi, tanto del sector público como del privado, se centra en los servicios asistenciales y laborales y la docencia e investigación, que suman el 65% del volumen total. Destaca asimismo el desarrollo de actividades en los sectores de la cultura, juventud y deporte, un 21% (Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno, 2021). Son un reflejo de las cuestiones que como sociedad consideramos necesarias desarrollar, trabajando para que se aumenten las prestaciones que nuestro país ofrece en estos ámbitos, mejorando así la calidad de vida de la ciudadanía.

Resulta relevante, asimismo, la singularidad del elevado valor social que aportan estas entidades, más allá del meramente económico, y que, por la falta de sistemas de reporte adecuados, no es reconocido, como sí se hace con la actividad que tiene transacción monetaria.

Ejemplos como la ya mencionada mayoría del empleo femenino o toda la actividad del voluntariado, con una gran aportación social, pero que, al no tener una retribución económica directa a su actividad, no queda reflejada en los estados financieros, plantean la necesidad de avanzar en sistemas que permitan reconocer el impacto global que generan las entidades. En este sentido, se desarrollado de un nuevo modelo, como se recoge en Retolaza, et al. (2014) para la Fundación Lantegi Batuak, donde ya se presentan los resultados económicos de esta entidad, derivados de su actividad, generadores de riqueza en el territorio, pero, asimismo, el valor de no mercado, la aportación de las acciones que no tienen reflejo monetario, que ayudan también a la mejora de las condiciones de vida de las personas y a incrementar el valor social integrado para su territorio. Esas actuaciones que facilitan la cohesión social, que aportan al desarrollo cultural, medioambiental, y que van promoviendo un mundo mejor. En paralelo a la generación de un sistema de información del valor social a través de la implantación de este modelo, se está avanzando así mismo en el análisis de su aplicación e impacto en la economía social (Lazcano et al., 2019) o su incorporación a la gestión estratégica (Echanove, 2020).

Sobre este sector fundacional descrito se llevará a cabo el análisis de cómo les ha afectado la pandemia, así como sus perspectivas de futuro en el esperado contexto post pandemia, con sus rasgos y especificidades, a través de encuestas y entrevistas en profundidad con los agentes sociales, tal y como se describe en el siguiente apartado.

### 3. Metodología

La investigación desarrollada persigue analizar cómo ha afectado la pandemia a las fundaciones en Euskadi y sus perspectivas de futuro. Se quiere estudiar la situación del sector fundacional vasco en dos momentos temporales: desde la declaración del estado de alarma a la actualidad, y las perspectivas en un futuro post pandémico. De manera mas concreta se quieren estudiar los siguientes aspectos:

Dimensión1 (D1): afectación de las fundaciones durante la pandemia y la persistencia de dichas afectaciones.

Dimensión 2 (D2): aportaciones de las fundaciones durante la pandemia y las previsiones después de la misma.

Dimensión 3 (D3): previsión de necesidades futuras del sector fundacional.

Para ello, y dada la inexistencia de algún trabajo al respecto en el marco de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE), para la consecución de estos objetivos, se han utilizado sendos instrumentos metodológicos: una encuesta dirigida a las fundaciones vascas, así como entrevistas en profundidad a personas del propio sector. Con ello se ha logrado obtener información de base amplia a través de las encuestas, reflejando de la diversidad del sector, profundizándose y matizándose con la entrevistas, tal y como se justifica a posteriormente.

En cuanto a la encuestas, se plantearon a los participantes 6 preguntas. Cuatro de ellas con un listado de opciones en los que podían seleccionar más de una respuesta, y con una opción abierta final por si deseaban añadir alguna cuestión que no estuviera contenida en las opcio-

nes. Las otras dos preguntas eran de carácter abierto, para que las personas entrevistadas pudieran expresar su opinión y conocimiento en relación a las aportaciones de su fundación y del sector en la recuperación social y económica. Y, por último, se añade una pregunta abierta por si alguna cuestión que se considerara relevante no hubiera sido recogida en las preguntas anteriores; o para realizar alguna matización o añadir alguna información.

La siguiente tabla recoge las preguntas y su tipología, así como la relación con los objetivos fijados.

**Tabla 2.** Preguntas de la encuesta, tipología y relación con los objetivos de la investigación

N.º	Pregunta	Tipo	Objetivos
1	Por favor, señale entre las siguientes cuestiones cuáles considera que han afectado de manera relevante durante la pandemia a su Fundación, indicando además cuales de ellas prevé que se mantengan en el tiempo. Puede elegir más de una.	8 opciones más 1 abierta	D 1
2	Por favor, indique qué aportaciones considera que su Fundación ha realizado durante la pandemia. Puede elegir más de una.	5 opciones más 1 abierta	D 2
3	Indique por favor qué efectos permanentes considera que la pandemia va a tener en su Fundación. Puede elegir más de una.	7 opciones más 1 abierta	D 1
4	Indique por favor, qué necesidades considera que se van a intensificar o resultar más significativas para su Fundación una vez termine la pandemia. Puede elegir más de una.	10 opciones más 1 abierta	D 3
5	Por favor, indique a continuación qué aportaciones considera que puede hacer su Fundación a la recuperación social y económica.	Abierta	D 2
6	Por favor, indique a continuación qué aportaciones a la recuperación social y económica considera que pueden hacerse desde el sector fundacional como conjunto.	Abierta	D 2

**Fuente:** Elaboración propia.

Las opciones que se ofrecen en las preguntas 1 a 4 son fruto tanto del conocimiento del sector fundacional por parte de los autores, como del análisis de la literatura científica y técnica publicada al respecto. De hecho, solo en dos de ellas, números 2 y 3, se ha hecho uso de la opción abierta. Si bien las respuestas ahí recogidas son concreciones respecto de las opciones mas generales que se presentan. Asimismo, en el apartado donde se podía recoger información adicional no recogida en el resto de cuestionario, ha contado con 8 comentarios: dos de ellos de agradecimiento, 4 que reiteran cuestiones ya recogidas en las preguntas previas y dos

comentarios sobre el reconocimiento como sector y el acceso a los fondos de recuperación. Esto demuestra la pertinencia y adecuación de las opciones presentadas a las entidades encuestadas.

La encuesta (un formulario de Google) se envió en el mes de julio de 2021 a 113 fundaciones, tanto a aquellas que son socias de Funko (Confederación Vasca de Fundaciones), como a otras no socias con las que se mantiene una relación por su participación en acciones formativas y trabajos previos de investigación, habiendo accedido todas ellas a ser contactadas para otras actividades similares que se pudieran llevar a cabo. La encuesta fue respondida por 42 entidades.

La muestra se considera suficiente y adecuada. Por un lado, no existe ninguna base de datos o repositorio de acceso público con los datos de las fundaciones para poder dirigirse a ellas. Por otro lado, se trata de un sector con muchas peculiaridades en cuanto a su composición. Efectivamente, muchas de ellas son fundaciones de muy pequeña dimensión, e incluso sin personal remunerado y un número por determinar inactivas (Enciso-Santocildes & Arando, 2021). Por lo que lo relevante es poder acceder a aquellas que presentan un mayor dinamismo en la consecución de su fin fundacional. Por otro lado, es deseable que el conjunto de las entidades que ha respondido a la encuesta refleje las características generales del sector fundacional vasco. Ambas cuestiones se han logrado, tal y como se analizará a continuación. Asimismo se observa en otros trabajos de prestigio llevados a cabo en el mismo sector de la economía social o del sector no lucrativo se alcanza un índice de respuestas equiparables (Asociación Española de Fundaciones, 2020; Deloitte, 2021).

Respecto de las personas que han contestado a la encuesta hay una buena distribución por géneros (47% mujeres, 57% hombres), considerándose una proporción de 40-60 como adecuada. Estas personas forman parte de los equipos directivos y de gestión de las fundaciones en departamentos contables, financieros, jurídicos o de comunicación. Otras personas, por su parte son directores/coordinadores de la entidad u ostentan la presidencia o vicepresidencia. Estas posiciones cualifican las respuestas ofrecidas y por tanto el valor de los resultados. En torno al 80% de las fundaciones participantes han sido constituidas antes de 2010, con lo que cuentan con una larga trayectoria en el desarrollo de su actividad fundacional.

La caracterización de la muestra se completa con su distribución de acuerdo con tres criterios: actividad, ámbito geográfico de actuación y dimensión (Tabla 3). En el caso de los dos primeros criterios esta distribución se compara con la del total de las fundaciones en la CAE.

**Tabla 3.** Distribución de las entidades de la muestra por tipo de actividad, ámbito geográfico de actuación y dimensión; y relación con la distribución del total de fundaciones de la CAE

criterio	Segmentos	% De la muestra	% Del total fundaciones CAE
Tipo de actividad	Docencia e investigación	21,43	35,92*
	Benéfico-asistenciales y laborales	38,10	28,17*
	Culturales, juveniles y deportivas	23,81	21,01*
	Otras	16,67	14,90*
Ámbito geográfico de actuación	Araba	7,10	16,70**
	Bizkaia	50,00	50,00**
	Gipuzkoa	16,70	33,30**
	Conjunto CAE	26,20	No disponible
Dimensión	< 3 trabajadores-as y/o < 1 M€ de actividad propia	31,00	No disponible
	4 a 49 trabajadores-as y/o < 10 M€ de actividad propia	50,00	No disponible
	> 50 trabajadores-as y/o > 10 M€ de actividad propia	19,00	No disponible

**Fuente:** Elaboración propia.

\* Datos tomados de Enciso-Santocildes&Arando (2020). \*\* Datos tomados de Gobierno Vasco, Dirección de Servicios del Departamento de Trabajo y Justicia (2020).

En cuanto al sector de actividad de las fundaciones que han respondido a la encuesta, vemos reflejada en la Tabla 3 la actividad a la que se dedican. Esta clasificación es la que se usa a nivel oficial (Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno, 2018). La tabla refleja una buena distribución entre las diferentes objetos sociales y una buena relación respecto del peso de cada una de ellas a nivel de la CAE.

Con respecto al ámbito geográfico de actuación, se observa presencia de fundaciones de los tres Territorios Históricos, junto a otras cuyo ámbito de actuación abarca a toda la Comunidad Autónoma. No hay datos estadísticos oficiales específicos sobre la distribución territorial de las fundaciones, sino que se ofrecen para el conjunto de las OFES (Otras formas de Economía Social), además de no especificar aquellas cuyo ámbito de actuación se refiere al conjunto de la CAE. Ello dificulta establecer la relación entre esta muestra y el total, salvo en el caso de las entidades vizcaínas.

En cuanto a la dimensión de las fundaciones participantes en la encuesta el 69% son grandes o muy grandes, tal y como se indica en la Tabla 3. Respecto de este parámetro, si bien en la estadística general se utiliza solamente el criterio de número de empleos a tiempo completo distribuyendo los niveles de otra manera, se observa una misma tendencia: casi el 60% de las fundaciones tienen personas empleadas (Gobierno Vasco, Dirección de Servicios del Departamento de Trabajo y Justicia, 2020), recogándose en la muestra alguna que no tiene personas empleadas o estas son menos de 3. Guarda también un cierto equilibrio con el conjunto del sector fundacional.

Junto con esta encuesta, para lograr mayor detalle y profundidad en los resultados se han llevado a cabo entrevistas en profundidad entre los meses de julio y septiembre de 2021. El estudio persigue una aproximación cualitativa al fenómeno analizado, donde lo más relevante no es tanto el número de entrevistas sino la relevancia de las respuestas obtenidas (Denzin and Lincoln, 2005). Esto se consigue tanto por el número de personas entrevistadas, 8, como por su experiencia y conocimientos del sector fundacional vasco. Las personas entrevistadas guardan también un equilibrio de género (40-60) y de tipología de entidades: Docencia e investigación, Benéfico-asistenciales y laborales, y Culturales, juveniles y deportivas, tal y como muestra la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Sectores de actividad de las personas entrevistadas

Número de entrevista	Sector de actividad fundacional
1	Docencia e investigación
2	Benéfico-asistenciales y laborales
3	Culturales, juveniles y deportivas
4	Culturales, juveniles y deportivas
5	Benéfico-asistenciales y laborales
6	Benéfico-asistenciales y laborales
7	Otros
8	Benéfico-asistenciales y laborales

**Fuente:** Elaboración propia.

Durante esta investigación, se han tenido en cuenta los aspectos éticos a la hora de recoger los datos y realizar las entrevistas. Los datos de las personas y entidades participantes, así como sus respuestas, se han recogido, analizado y mantenido de manera privada. Asimismo, se ha informado a las personas participantes por medio de un consentimiento informado de los objetivos de la investigación, su participación voluntaria en la misma y su derecho a no responder a alguna pregunta o de retirarse de la participación en cualquier momento sin consecuencias. Por su parte, se ha grabado el sonido de las entrevistas, no la imagen, contando con el permiso explícito de las personas participantes.

## 4. Resultados

La presentación de los resultados en este capítulo se ha estructurado de acuerdo con los objetivos de la investigación, vinculados a su vez a las tres dimensiones del análisis. Para cada una de ellas, en primer lugar, se destacan los resultados cuantitativos derivados de las preguntas de opción múltiple con respuestas sugeridas. Se acompañan estos resultados con la profundización en la explicación de los más relevantes a partir de aportaciones de tipo cualitativo trasladadas en las entrevistas en profundidad o, en el caso del apartado relativo a las aportaciones de las fundaciones durante la pandemia y su contribución futura a la recuperación social y económica, en las preguntas abiertas de la propia encuesta

### 4.1. Afectación de las fundaciones durante y después de la pandemia

Se han identificado las cuestiones que consideran las fundaciones que han afectado de manera relevante a la entidad durante la pandemia, indicando así mismo aquellas que prevén que se mantendrán en el tiempo (Tabla 5). Se presenta también la ratio de evolución, que permite identificar el nivel de permanencia en el tiempo de las cuestiones identificadas, al relacionar el número de respuestas que entienden que un factor será relevante después de la pandemia con el número de respuestas que entienden que el mismo factor ha sido relevante durante la pandemia.

Entre las respuestas sugeridas destaca por encima de todas las dificultades para hacer previsiones, factor señalado por el 80,9% de las encuestadas como una cuestión relevante durante la pandemia y por el 54,7% después de la pandemia. Esta dificultad está relacionada con el contexto de incertidumbre generado, que afectó a las fundaciones desde diversas perspectivas: la propia evolución de la pandemia, su duración, el impacto en la sociedad y en el conjunto de agentes socioeconómicos con los que las fundaciones colaboran. Entre estos agentes, fundamentalmente se destacan, por un lado, las instituciones públicas y, por otro lado, las empresas cliente o proveedoras en relación con la actividad de mercado de las fundaciones. Se señala que las previsiones siempre han sido difíciles, pero “...durante la pandemia se han complejizado de otro modo (...) hay sectores que incluso han parado y en otros se ha incrementado la demanda” (Ent 2). Las consecuencias de estas dificultades a efectos de la gestión de las organizaciones han estado relacionadas con revisiones del plan de gestión, realización de planes de contingencias, la reasignación de trabajos entre el conjunto de profesionales de la organización o la búsqueda de asesoramiento. “(El órgano gestor) empezó a tomar decisiones y a revisar el plan de gestión que ya veíamos que no iba a ser posible llevar a cabo” (Ent 8); “Se buscó asesoría jurídica para marcar una hoja de ruta, la legislación cambiaba casi a diario...” (Ent 5).

**Tabla 5.** Cuestiones de afectación relevante durante y después de la pandemia

RESPUESTAS (Sugeridas, puede elegirse más de una)	DURANTE LA PANDEMIA		DESPUÉS DE LA PANDEMIA		Ratio evolución
	Total	%	Total	%	
Dificultad para hacer previsiones	34	80,9	23	54,7	0,67
Dificultad para reorganizar el trabajo o servicio	26	61,9	6	14,3	0,23
Carga de trabajo o actividad insuficiente	8	19,0	4	9,5	0,50
Carga de trabajo o actividad excesiva	13	30,9	9	21,4	0,69
Problemas de absentismo laboral	11	26,2	4	9,5	0,36
Necesidad de amortización de puestos de trabajo	2	4,7	3	7,1	1,50
Problemas financieros y de liquidez	13	30,9	11	26,1	0,84
Necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al teletrabajo	27	64,2	15	35,7	0,55

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro de los aspectos referidos por una parte importante del conjunto de fundaciones participantes en la encuesta ha sido la adaptación a las nuevas tecnologías y al teletrabajo (64,2% durante la pandemia y 35,7% después de la pandemia). Se comentan nuevamente las diversas perspectivas que se han visto afectadas y la necesidad de adaptación de forma muy rápida. “... desde los sistemas que han tenido que adaptarse en tiempo récord, hasta las prácticas de trabajo desde casa, a través de nuevas aplicaciones y dispositivos, y todo ello en unas condiciones extraordinarias” (Ent 1). En algunos casos ya se disponía de sistemas para poder desarrollar la actividad en remoto y teletrabajar, pero nunca antes habían sido utilizados por tantas personas a la vez. Por otro lado, el uso de plataformas digitales para celebrar reuniones online fue una novedad cuyo uso se generalizó a medida que avanzaba la pandemia.

La dificultad para reorganizar el trabajo o el servicio durante la pandemia es reconocida como un factor relevante por el 61,9% de las fundaciones. Sin embargo, la ratio de evolución es el más bajo entre todos los factores (0,23), lo que apunta a que no será difícil reorganizar el trabajo después de la pandemia ya que incluso se han podido extraer aprendizajes positivos. “La situación (...) ha obligado a reorganizar los recursos y la forma de trabajo (...) y uno de los aprendizajes es que la productividad se ha incrementado de forma significativa”. (Ent 2)

Los problemas financieros y de liquidez y la carga de trabajo o actividad excesiva fueron relevantes durante la pandemia para el 30,9% de las fundaciones. Además, en ambos casos se

estima por muchas de ellas que pueden ser cuestiones que mantendrán su relevancia tras la pandemia (se mantienen en niveles del 26,1% y el 21,4%). En algunos casos se hace referencia a un incremento de gastos relacionados directamente con la situación de pandemia y en un contexto de incertidumbre y solidaridad desconocido hasta entonces. “Se necesitaron nuevos locales para atender grupos burbuja, (...) se incrementaron los gastos; por ejemplo, por la necesidad de adquirir EPIs para el equipo profesional, que al principio no era fácil adquirir. (...) no se generaba tensión, pero sí frustración por no poder atender a la petición de EPIs (...) tuvimos que comprar pantallas hechas por los makers con impresoras 3D” (Ent 6). En entidades muy dependientes de financiación pública se subraya la incertidumbre de la financiación como un factor a tener en cuenta. “En el futuro puede haber una incertidumbre en cuanto a la financiación (...), tampoco se conoce la evolución de la recaudación vía impuestos” (Ent 5). A pesar de que a futuro sólo el 26,1% de las entidades que responden la encuesta entienden que la financiación vaya a estar tan afectada se apunta a diferencias en horizontes temporales y previsiones de financiación. “Se ha querido apuntalar la financiación y se ha hecho un esfuerzo importante por presentar proyectos a subvención, (...) los resultados son positivos en general y esto garantiza que haya actividad a corto y medio plazo, pero a largo plazo la incertidumbre es alta” (Ent 8); “la financiación privada posiblemente vaya a descender” (Ent 7).

Finalmente, los problemas de absentismo laboral (26,2%), la carga de trabajo o actividad insuficiente (19,0%) y la necesidad de amortizar puestos de trabajo (4,7%) han sido los factores, entre los sugeridos, menos relevantes durante la pandemia. Se prevé además que los dos primeros pierdan relevancia después de la pandemia. Frente a ello, la ratio de evolución del último (amortización de puestos de trabajo) es el único que está por encima del 1, lo que indica que la relevancia del factor es mayor después de la pandemia que durante la misma. No obstante, en ambos momentos el nivel de respuestas es el más bajo entre todas las opciones propuestas. En general, el sector fundacional ha mantenido su compromiso con el empleo y con las personas. “No hubo consultas a la administración, no se plantearon muchas situaciones de ERTE” (Ent 7); “...reuniones semanales, reuniones por Meet, la idea era estar cerca de las personas, con situaciones muy diferentes -fuera de casa, en casa, conciliación, confinamiento...” (Ent 8)

En relación con esta primera dimensión de análisis se añadía en la encuesta una segunda pregunta sobre la previsión de efectos permanentes, cuyos resultados han sido trasladados a la Tabla 6. La adaptación a las nuevas tecnologías es el principal factor sobre el que la pandemia ha generado efectos permanentes, identificado por el 50% de las fundaciones (Tabla 9). Este efecto se vincula, además, con las necesidades de los agentes con los que se relacionan, subrayando su implicación con sus grupos de interés. “...las nuevas formas de colaborar y relacionarse con las entidades y empresas (...) para cubrir las nuevas necesidades que surjan” (Ent 1).

**Tabla 6.** Ámbitos en los que se prevé que la pandemia tendrá efectos permanentes en las fundaciones

RESPUESTAS (Sugeridas, puede elegirse más de una)	Total	%
En la sostenibilidad	7	16,7%
En la organización del trabajo o el servicio	20	47,6%
En el desarrollo de la actividad	14	33,3%
En el mantenimiento del empleo	5	11,9%
A nivel financiero y de liquidez	18	42,9%
En la adaptación a las nuevas tecnologías	21	50,0%
En la aplicación del teletrabajo	17	40,5%

**Fuente:** Elaboración propia.

La organización del trabajo (47,6%), la situación financiera y de liquidez (42,8%) la aplicación del teletrabajo (40,4%) y el desarrollo de la actividad (33,3%) son otros de los ámbitos de trabajo sobre los que las fundaciones consideran que la pandemia dejará efectos permanentes. Los factores de organización del trabajo, teletrabajo y desarrollo de la actividad aparecen relacionados y se considera que han sido acelerados por la pandemia. “Ya teníamos previsto analizar las posibilidades de implantación de teletrabajo y la pandemia ha dado un impulso para que se haga antes (...) Todo lo que se ha hecho, actividades a través de la web y redes sociales, herramientas de interacción con usuario... se empezaron durante la pandemia y se mantendrán”. (Ent 3). Las necesidades de financiación se vinculan a futuro a la necesidad de planteamientos innovadores y flexibles. “De cara a la financiación las administraciones públicas deben establecer sistemas más flexibles. La entidad vive de convenios y supone un quebradero de cabeza mover cualquier cosa. (...) Se debe apostar desde la administración pública por la innovación. Las circunstancias cambian, las necesidades de las personas cambian. Lo que hace 4 años era un plus ahora es un básico, con lo que el coste también cambia. (...) También hay que buscar financiaciones privadas.”. (Ent 6)

Se aporta una visión de estos efectos en clave de oportunidad, aludiendo a “ahorros que se han producido y que habrá que analizar en qué medida pueden ser capturados total o parcialmente de forma permanente” (Ent 1). Y también se apunta a que estos efectos implicarán intensificar líneas de trabajo en torno a la gestión de personas. “Hay cambios significativos que demandarán trabajo en varias líneas: (...) formación a las personas, (...) una segunda línea para trabajar ante la resistencia al cambio (...) y la comunicación se ve muy afectada entre las personas que están en presencial y en remoto, (...) no es fácil compaginar los dos ritmos, hay que reforzar la comunicación interna”. (Ent 4)

Los ámbitos sugeridos en los que el porcentaje de fundaciones que consideran que la pandemia habrá dejado efectos permanentes es menor son la sostenibilidad (16,6%) y el mantenimiento del empleo (11,9%).

## 4.2. Aportaciones de las fundaciones y del sector fundacional durante la pandemia y contribución futura a la recuperación económica y social

La Tabla 7 recoge las principales aportaciones que las fundaciones consideran haber realizado durante la pandemia, en el contexto de afectación descrito. Se destacan cuestiones relativas a la adecuación de la prestación del servicio (83,3% de las encuestadas) y el mantenimiento de los puestos de trabajo (73,8%). Así mismo, el 52,3% de las encuestadas consideran haber hecho una aportación interesante en el desarrollo de servicios esenciales. Menor alcance ha tenido las cuestiones relacionadas con iniciativas de colaboración con otras entidades (33,3%) y la aportación económica a otras entidades (21,4%).

**Tabla 7.** Aportaciones realizadas por las fundaciones durante la pandemia

RESPUESTAS (Sugeridas, puede elegirse más de una)	Total	%
Mantenimiento de puestos de trabajo	31	73,8
Desarrollo de servicios esenciales/importantes relacionados con la pandemia	22	52,4
Aportaciones económicas a colectivos y otras entidades	9	21,4
Colaboración con otras entidades	14	33,3
Adecuación de la prestación del servicio	35	83,3

**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe destacar que la adecuación de la prestación del servicio como aportación relevante es la respuesta que a lo largo de toda la encuesta obtiene una valoración más alta. En su concreción se identifican diversas casuísticas relacionadas con la especificidad del servicio, siendo el elemento al que más se alude la incorporación de soluciones basadas en tecnologías para hacer posible o más accesible el servicio a las personas beneficiarias (servicio online, generación de videos, utilización de webinars...) y también los formatos híbridos para dar respuesta a los compromisos de los proyectos y decisiones de mantenimiento o suspensión provisional de la actividad en los centros de trabajo. Esta adaptación posibilitó mantener, entre otros, los servicios sociales y la atención a colectivos en riesgo de exclusión, actividad en la que las fun-

daciones tienen una presencia destacada. “De manera telemática se contactaba con las personas usuarias para hacer labor de contención, también psicológica” (Ent 5). Por otro lado, el mantenimiento de los puestos de trabajo ha sido también una constante, buscando soluciones de reorganización de equipos y trabajos. “...No se ha planteado en ningún momento amortizar puestos de trabajo sino reorganizarlos, buscar perfiles adecuados para la actividad y adecuar otros a las necesidades de la situación...” (Ent 2). En relación con el tercero de los factores destacados, el desarrollo de servicios esenciales, se destaca que en algunos de los ámbitos de trabajo de las fundaciones ha habido un incremento sustancial de la demanda; por ejemplo, para la prestación de servicios esenciales, que se ha podido afrontar con soluciones adaptadas a la situación.

Desde diferentes perspectivas no sugeridas se subraya la vocación por dar una respuesta adecuada a la situación de excepcionalidad “(...) conscientes de la situación tan extraordinaria que hemos vivido (...) y (...) con una respuesta por las personas (...) también extraordinaria en cuanto a iniciativa, esfuerzo, implicación y responsabilidad” (Ent 1). La puesta a disposición de recursos y capacidades diversas entre las fundaciones ha posibilitado así mismo realizar aportaciones específicas y variadas vinculadas con la protección directa de las personas ante la enfermedad. Estas aportaciones han estado tanto relacionadas con el ámbito asistencial y laboral (servicios residenciales, generación de contextos laborales seguros, mantenimiento de servicios sociales) como tecnológico (a modo de ejemplo; desarrollo de pruebas PCR, colaboración con fabricantes de equipos de protección y tratamiento o desarrollo de software de rastreo). Diversas fundaciones del ámbito cultural también han subrayado su aportación específica generando nuevas formas de prestación de servicios para mantener la actividad cultural a través de las nuevas tecnologías o desarrollando ocio cultural en redes sociales.

Por otro lado, una de las preguntas abiertas de la encuesta incidía en las aportaciones que cada fundación puede realizar a futuro para la recuperación social y económica. Cabe resaltar que 38 de las 42 fundaciones participantes han dado una respuesta a esta primera pregunta abierta. En general, la contribución a futuro se vincula en primer lugar al fin social de cada fundación, en un marco nuevo en el que se reiteran diversos elementos de contexto: nuevos colectivos (personas u organizaciones) a los que atender, incertidumbre presupuestaria e importancia de la colaboración con los grupos de interés.

En este marco, cabe destacar aportaciones dirigidas a ámbitos diferenciados, alineados en cierto modo con las tipologías de fundación planteadas en este estudio y que recordamos a efectos de estructuración de este apartado: 1) Docencia e investigación, 2) benéfico-asistenciales y laborales, 3) culturales, juveniles y deportivas, y 4) Otras.

Así, un primer conjunto de aportaciones a futuro está relacionado con la educación, la investigación y la innovación; actividades a través de las cuales se abren canales de comunicación con la sociedad y con el tejido empresarial. Las fundaciones encuentran el contexto postpandémico adecuado para generar foros de debate multidisciplinar que permitan identificar temas de interés que puedan ser trasladados a la ciudadanía, fomentando iniciativas en colaboración. Se abren así mismo ámbitos de investigación sobre el impacto en el territorio en diversos sectores, nuevos modelos de servicio y necesidades organizativas para afrontar

situaciones de crisis. Por otro lado, a través de entidades con capacidad tecnológica el sector fundacional realizará aportaciones importantes en el desarrollo de la Industria 4.0 y en el apoyo a las Pymes en la adaptación al nuevo paradigma industrial.

Desde una segunda perspectiva, se pone el énfasis en el trabajo de las fundaciones con colectivos con especiales necesidades o en riesgo de exclusión social, contribuyendo a la reactivación socio-económica a través del mantenimiento de la actividad asistencial y la intervención en áreas como la sanidad, la educación, la vivienda o el empleo. La atención a personas en diferentes etapas de la vida, la creación de empleo digno o el acompañamiento a personas solas, son actividades cuya importancia ha crecido tras la pandemia y en las que la aportación del sector fundacional es y se prevé que siga siendo significativa.

Lo será así mismo la contribución a la transformación de la sociedad a través de la recuperación del pulso cultural, de los hábitos sociales y culturales y de la generación de espacios de reflexión y análisis que permitan a la ciudadanía desarrollar su capacidad crítica. Se destaca así mismo la contribución al mantenimiento de la cultura tradicional y la promoción de iniciativas para la reconstrucción de valores sociales.

El cumplimiento del principio de igualdad, el mantenimiento de empleo, la creación de empresas y empleo sostenible, la mejora de la empleabilidad de las personas con dificultades de inserción laboral y la promoción económica en general también se apuntan como aportaciones significativas de las fundaciones en el nuevo contexto. Un contexto generado por una pandemia que también ha puesto de relieve la importancia de la seguridad alimentaria y la sostenibilidad del sistema agroalimentario, ámbitos en los que también el sector fundacional vasco está presente. Y finalmente, en un mundo en el que las alianzas y la colaboración se extienden más allá de fronteras, la cooperación será el ámbito de trabajo desde el que diversas fundaciones prevén seguir favoreciendo el desarrollo de terceros países.

Finalmente, una segunda pregunta abierta ampliaba el alcance de la reflexión a la aportación futura del sector fundacional en su conjunto. 33 de las 42 fundaciones participantes en la encuesta han dado una respuesta a esta segunda pregunta abierta, tratada también en las entrevistas personales. Se reitera en primer lugar que la propia diversidad del sector es un valor que posibilita aportaciones desde ámbitos tan variados y necesarios en el contexto posterior a la pandemia como el asistencial, el cultural, el empleo, el alimentario o la cooperación.

Más allá de esta diversidad del objeto fundacional, se ponen de relieve así mismo las características comunes de todas las fundaciones que favorecerán la contribución a la recuperación económica y social tras la pandemia y que parten de la orientación al interés general y la preocupación por las personas como elementos distintivos de estas entidades. “En la medida en que son entidades sin ánimo de lucro, todo el dinero revierte en los beneficiarios (...), esa es la esencia y en esa idea se refleja toda la contribución que tienen que seguir haciendo en un momento como el actual” (Ent 3). “La pandemia ha puesto de relieve que este tipo de entidades son un sustitutivo de las administraciones públicas; allá donde estas no llegan, llega el sector fundacional; que ha estado con las personas más vulnerables”. (Ent 7)

Así, se entiende que las aportaciones futuras del sector fundacional encuentran una base sólida en el alto nivel de implicación en el entorno social en el que están presentes, en que ponen

el foco en las personas y son capaces de movilizar a la sociedad. “En el sector fundacional una de las claves está en la orientación a la persona. Esto se ve tanto en organizaciones asistenciales-benéficas como en las culturales (...) o en las fundaciones bancarias, que apoyan proyectos de las anteriores. El sector fundacional está orientado al interés general, que es el interés de las personas” (Ent 2). “Es importante tener claro cuál es el objetivo; en nuestro caso acceder al mayor número de personas y mejorar su vida a través de una filosofía basada en la persona. En general, hay que tener claro el ámbito de trabajo de la fundación y a partir de ahí, adaptarlo a las circunstancias” (Ent 8).

En el contexto actual se apunta que será importante interpretar el mensaje que ha dejado la pandemia y, a partir de ahí, las necesidades de las personas y los agentes socioeconómicos con los que las fundaciones se relacionan para contribuir a una transformación tanto desde el punto de vista económico como social.

Se entiende que, por su naturaleza, la labor de las fundaciones está muy alineada con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que demanda un posicionamiento solidario para dar respuestas a temas globales, y con la estrategia de la Unión Europea para la recuperación económica y social, que es valorada como una ventana de oportunidad. “Esperamos participar, en colaboración con empresas y otras entidades en proyectos del plan de recuperación Next Generation de la Unión Europea. Proyectos relevantes que permitirán salir con mayor fortaleza de la pandemia, transformar nuestra economía y crear oportunidades y trabajos” (Ent 1). “El sector debe posicionarse en aquellas actividades productivas que van a ser en un corto plazo una oportunidad, en temas que están fijados por los fondos europeos. Se habla mucho también de los ODS y no hay mejor instrumento jurídico que la fundación para aportar a esa sostenibilidad que se persigue”. (Ent 7)

En particular, este alineamiento se manifiesta al poner a las personas en el centro, identificar colectivos necesitados y dar mayor visibilidad a estas necesidades. En el contexto postpandémico será necesario responder a problemas emocionales y relacionales y el sector aportará soluciones desde la investigación y el tratamiento de los problemas psicosociales que la pandemia ha dejado, revitalizando la actividad social y cultural que por momentos ha parecido detenerse, y promoviendo la cohesión social. “Han sido momentos muy duros, un año y medio de muchísima tensión, que te deja mucho cansancio físico y anímico (...) Tenemos que ser importantes en recuperar la actividad cultural, la memoria histórica, desarrollar conocimiento (...). Las fundaciones son organizaciones importantes para alcanzar los ODS porque su fin es social y tienen un papel importante que jugar en la cohesión social” (Ent 4).

El sector subraya así mismo la relevancia del papel a jugar en la medida en que puede llegar donde no llegan las administraciones públicas o colaborar con ellas y con otros agentes en la consecución del bien común. Y, por último, desde una perspectiva económica y más allá de su aportación al Producto Interior Bruto, se genera empleo para personas con dificultades de acceso al mercado laboral, se trabaja en el ámbito de la investigación ayudando al tejido empresarial a mejorar su competitividad y se mantiene una actividad productiva ligada a sectores de la industria tradicional y de las nuevas industrias, que en los próximos años será preciso revitalizar.

### 4.3. Necesidades del sector fundacional tras la pandemia

En la tabla 8 se presentan las necesidades que las fundaciones estiman se pueden intensificar o resultar más significativas una vez que termine la pandemia.

**Tabla 8.** Necesidades que se van a intensificar o resultar más significativas una vez termine la pandemia

RESPUESTAS (Sugeridas, puede elegirse más de una)	Total	%
Mayor financiación	18	42,9
Ayuda en la organización de la actividad	10	23,8
Ayuda en la gestión de la entidad	8	19,0
Formación	10	23,8
Apoyo para mejorar en la aplicación de nuevas tecnologías	16	38,1
Mayor colaboración entre fundaciones	7	16,7
Mayor colaboración con otras entidades, con las administraciones públicas	24	57,1
Mayor visibilidad y reconocimiento social	16	38,1
Simplificación en las relaciones con la Administración Pública	18	42,9
Sostenibilidad	12	28,6

**Fuente:** Elaboración propia.

El 57,1% de las fundaciones identifican la colaboración con otras entidades como una necesidad que se intensifica tras la pandemia. Esta colaboración exigirá cambios en las formas de trabajo, que tienen que ver con otros aspectos también destacados, como la tecnología. “Como organización, tendremos que ser capaces de adaptarnos rápidamente a los cambios y en particular a los cambios y necesidades tecnológicas de las entidades y empresas con las que colaboramos” (Ent 1). Se plantea así mismo que las alianzas son un reto en sí mismo y que en este contexto se intensificarán. “Las alianzas son un reto estratégico (...) Seguir en la línea de conseguir que las instituciones se impliquen con organizaciones como las fundaciones, que persiguen un interés social. En el contexto actual, esta colaboración tiene que intensificarse (...) y es un tema muy alineado con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Ent 4). Por otro lado, dada la diversidad del objeto del conjunto de fundaciones, es importante tener una entidad de referencia que represente y aglutine el interés de todas ellas. En el País Vasco esta entidad es la Asociación Vasca de Fundaciones (Funko), cuyo papel a futuro se

considera especialmente importante. “La pertenencia a Funko es importante, la formación, las consultas... aporta tranquilidad” (Ent 5).

La financiación y la simplificación en las relaciones con la administración son destacadas así mismo por el 42,8% de las entidades. La financiación se relaciona con inversiones pendientes o con los retos estratégicos que las entidades afrontarán en un contexto diferente al anterior. “Tenemos un plan estratégico con un proyecto nuevo, que requiere financiación” (Ent 3). Con todo, surgen diferentes percepciones y junto a la mención a la incertidumbre financiera desde algunas fundaciones, explícitamente se subraya por parte de otras que se prevé mantener una estructura de financiación similar a la anterior a la pandemia. Respecto a las relaciones con la administración se hace mención a que durante la pandemia algunas instituciones se mostraron flexibles para modificar plazos y asegurar la financiación y la organización de algunos proyectos “La administración fue flexible (...) no se rebajaron objetivos pero sí se flexibilizaron sobre todo en cuanto al tiempo” (Ent 5); “...rápidamente empezamos a hablar con la Diputación para ver cómo organizar el servicio y firmar el documento para que personas trabajadoras y algunas usuarias pudieran ir a los domicilios o al centro”. (Ent 6)

Sin embargo, a futuro se alerta sobre la necesidad de un ritmo de adaptación acompasado. “La relación con las administraciones sigue siendo muy complicada y en un contexto de incertidumbre, velocidad, cambio en el mercado y en la Sociedad... es muy importante que las administraciones públicas adopten el mismo ritmo que el resto” (Ent 2). En una línea de mayor concreción se señala que este ritmo acompasado debe suponer mejoras en la agilidad de respuesta, en la transparencia y en la fluidez de la comunicación y trabajo en ambas direcciones. “El sector fundacional debe seguir trabajando con el sector público. Cada vez se va a ver una mayor brecha entre los fondos públicos y las necesidades que cubre el sector. Deberá ser pionero en ver cómo organizarse. Hacen faltas ayudas directas, financiación...” (Ent 7)

El apoyo para mejorar en la aplicación de las nuevas tecnologías y la mayor visibilidad y reconocimiento son factores mencionados por el 38% de las fundaciones encuestadas como necesidades intensificadas tras la pandemia. Con relación a las nuevas tecnologías, el punto de partida y, por lo tanto, la concreción de la necesidad es muy diferente en cada fundación y viene marcado en buena medida por el sector de actividad, más o menos demandante de tecnología. Así, las necesidades tecnológicas son variadas y van desde “la adaptación del sistema operativo” (Ent 3) a “la incorporación de la tecnología a los puestos de trabajo” (Ent 2) o “la adaptación del ERP para el funcionamiento en la nube” (Ent 4). En cuanto a la visibilidad, se considera importante subrayar que durante la pandemia se han visto fenómenos de solidaridad (la ayuda desinteresada a personas mayores, la entrega de alimentos...) que acercan la sociedad a las fundaciones. “Durante la pandemia se ha visto las organizaciones tal como son; ante la misma situación, unas empresas han bajado precios y otras los han subido, (...) en las situaciones límite se ve cómo es cada cual”. (Ent 8)

La sostenibilidad es un factor destacado por el 28% de las entidades. Se relaciona con temas de carácter estratégico “Es una parte importante del proyecto futuro, de la que ya hablábamos antes, pero con la pandemia las personas están más sensibilizadas” (Ent 3), y específicamente con la utilización de energía renovables, subrayando fundamentalmente la perspectiva

medioambiental de la sostenibilidad. La ayuda en la organización de la actividad y la formación son mencionadas por el 23,8% de las entidades. En relación con esta última, la formación en nuevas tecnologías es importante, pero se matiza así mismo que la actividad formativa no debe centrarse exclusivamente en la tecnología. Se estima fundamental desarrollar formación en habilidades para el trabajo en equipo, comunicación o asertividad a fin de afrontar los retos en un nuevo marco de relaciones interpersonales que surgirá tras la pandemia y que en entidades como las fundaciones es muy importante cuidar.

La necesidad sugerida que menos se reconoce para el futuro es la mayor colaboración entre fundaciones (16,6%), que contrasta con el reconocimiento de un contexto de mayor colaboración con otras entidades. Esta diferencia se explica por la diversidad del sector fundacional, que hace que en las necesidades operativas para el desarrollo de la actividad se estime que la relación seguirá siendo menor. “El sector fundacional es diverso y cada fundación está en su sector. Hay más necesidad de apoyo de otras entidades -Administraciones públicas, por ejemplo- pero en la línea que ya tenemos” (Ent 3). Finalmente, la necesidad de apoyo para la gestión de la entidad (19%) también está entre las necesidades que menos se intensificarán.

## 5. Conclusiones

Las fundaciones se han visto afectadas por la pandemia de forma significativa en ámbitos como la planificación y el desarrollo de la actividad o la aplicación de las nuevas tecnologías. Con todo, se estima que la afectación a futuro será menor y que aunque la actividad se desarrolle de forma diferente, las fundaciones han adquirido las capacidades necesarias para retomarla en nuevos formatos. Se ha destacado así mismo por parte de algunas fundaciones; que fueron capaces de adaptar su gestión de forma rápida al inicio de la pandemia, la importancia del modelo de gestión estratégica y planificación para hacer frente a estas situaciones; replanificando la actividad de acuerdo con diferentes escenarios de evolución. De hecho, las fundaciones manifiestan estar acostumbradas a gestionar y desarrollar sus actividades en entornos cambiantes que afectan la financiación, las personas beneficiarias o sus necesidades.

La diversidad ha sido una constante a lo largo de este estudio. Si bien las fundaciones comparten una esencia como organizaciones orientadas al interés general, su realidad durante la pandemia ha venido marcada fuertemente por el sector de actividad en el que participan. Se manifiesta, en todo caso, un interés común por atender a sus grupos de interés, entre los que en algunos casos se identifican como prioritarios empresas cliente o proveedoras, en otros casos las administraciones públicas, las personas usuarias o la ciudadanía. Se reconoce la labor de Funko como entidad aglutinadora que mantiene la esencia común entre un conjunto de organizaciones diversas. El conocimiento experto que aporta sobre el sector; la normativa que lo regula y los procedimientos que deben seguir las fundaciones resulta fundamental para garantizar la correcta gestión de las entidades.

Otro aspecto recurrente desde diversas perspectivas y también condicionado por la diversidad de situaciones de partida ha sido el de la adaptación a las nuevas tecnologías. El desarrollo

tecnológico previo a la pandemia era muy dispar entre las fundaciones y los esfuerzos de adaptación se han vivido de forma diferente, suponiendo en algunos casos un adelanto a planes previstos para el futuro y en otros una revolución al incorporar de forma súbita un elemento todavía imprevisto. La situación, en todo caso, ha llevado a compartir una visión de que a futuro los formatos de trabajo no serán como los previos a la pandemia. Este es un aspecto sobre el que se incide que hay que trabajar de forma intensa, no sólo desde la perspectiva tecnológica sino especialmente acompañando a las personas en la adaptación a esta nueva situación. Por otro lado, por la propia naturaleza de las fundaciones, no debe perderse la cercanía y la relación directa con las personas, que en muchos casos es fundamental para la prestación del servicio en favor de las personas beneficiarias.

Existe una inquietud compartida en torno a la relación con la administración pública, no sólo como agente financiador sino como un colaborador ágil y rápido que posibilite dar respuesta a las necesidades. Se ha reconocido la flexibilidad de la administración durante la pandemia al ampliar plazos, adaptar y asegurar proyectos pero, por otro lado, algunas fundaciones refieren una sensación de soledad ante la situación y reclaman una mayor implicación de las instituciones públicas a futuro.

El estudio realizado ha puesto de relieve que la aportación de las fundaciones en los próximos años se entiende desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, en relación con el sector de actividad en el que participa cada fundación, y que tiene un impacto relevante en la dinamización del propio sector de actividad. Por otro lado, la perspectiva del sector fundacional en su conjunto, poniendo de relieve las características comunes de todas las fundaciones y, en particular, la orientación al interés general.

A través de los mecanismos de investigación utilizados en el estudio se ha identificado que si bien en el plano operativo las relaciones entre fundaciones que no participan en el mismo sector de actividad son escasas, existe un sentido de pertenencia al sector fundacional, subrayando el interés general y la falta de ánimo de lucro. Por ello, se entiende que su papel es fundamental en la recuperación social y económica en épocas de crisis como la derivada de la pandemia, a fin de dar soluciones a las distintas problemáticas que surgen: desempleo, diferencias sociales, aspectos psicosociales, dinamización de la actividad social y cultural, recuperación de la actividad productiva de las empresas, riesgo de exclusión, etc.

Las mencionadas son cuestiones que las fundaciones han demostrado en el pasado que pueden abordar con buenos resultados, y en el futuro pueden seguir jugando un papel relevante. Además, su actuación puede verse complementada y favorecida por un marco en el que las políticas tomadas por parte de los gobiernos y de la Unión Europea son valoradas de forma positiva, ya que no se han centrado en el equilibrio financiero de los estados y en la reducción de gastos sino en la cobertura de necesidades de las personas y de las empresas con visión a largo plazo.

## Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (2020): “Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las fundaciones”. Recuperado de [https://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5f58c42478d46/Analisis\\_schock\\_covid-19.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5f58c42478d46/Analisis_schock_covid-19.pdf)

BANCO DE ESPAÑA (2020): *Informe anual 2020*. Recuperado de [https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual\\_2020.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf)

BERNAL, R. (2020): “Incrementando la eficiencia de las licitaciones públicas con la contabilidad social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 239-276. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18109.

CHAVES, R. (2020): “Crisis del covid-19: impacto y respuestas de la economía social”, *Noticias de la economía pública, social y cooperativa*, 63.

DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (2005): *The SAGE Handbook of Qualitative Research (4th Edition)*, Sage Publications.

DEPARTAMENTO DE GOBERNANZA PÚBLICA Y AUTOGOBIERNO (2018): *Fundaciones registradas y no extinguidas en el Registro de Fundaciones de la C.A de Euskadi por área de actividad según territorio histórico de adscripción administrativa y presentación de cuentas*. Recuperado de [http://www.eustat.eus/elementos/tbl0014116\\_c.html](http://www.eustat.eus/elementos/tbl0014116_c.html).

ECHANOVE, A. (2020): “Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 207-237. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.18118.

ENCISO-SANTOCILDES, M., VIDU, A. & GÓMEZ-URQUIJO, L. (2020): “Drivers for a cross-sector successful collaboration: the Basque country model of action”, *International Journal of Social Economics*, 47 (2), 268-284. DOI:10.1108/IJSE-06-2019-0378.

ENCISO-SANTOCILDES, M. & ARANDO LASAGABASTER, S. (2021): “Las fundaciones en el País Vasco”. En: Marta Enciso, Aitor Bengoetxea y Leire Uriarte (dirs.), *Relato de la Economía Social en Euskadi*, Dykinson, 273-280.

ESPAÑA, PRESIDENCIA DE GOBIERNO (2021): “Plan de Resiliencia, Transformación y Resiliencia”, Recuperado de [https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan\\_Recuperacion\\_%20Transformacion\\_%20Resiliencia.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf).

EUSKADI (2016): Ley 9/2016, de 2 de junio, de Fundaciones del País Vasco.

FUNDACIÓN CAJA NAVARRA (2020): “Observatorio del Tercer Sector en Navarra durante la crisis de la Covid”. Recuperado de [https://www.noticiasdenavarra.com/elementosWeb/gestionCajas/NAV/File/2020//observatoriortercersector\\_1\\_1.pdf](https://www.noticiasdenavarra.com/elementosWeb/gestionCajas/NAV/File/2020//observatoriortercersector_1_1.pdf).

FUNDACIÓN DELOITTE (2021): *Barómetro de entidades no lucrativas*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articulos/barometro-de-entidades-no-lucrativas.html>.

FUNDACIÓN DELOITTE, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING Y FUNDACIÓN LEALTAD (2020): “Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas”. Recuperado de <https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/12/Impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas-1.pdf>.

FUNKO, Confederación de Fundaciones de Euskadi (2020a): “Webinar sobre las necesidades de las fundaciones en la situación de pandemia”. Recuperado de: <https://www.funko.eus/formacion/>

FUNKO, Confederación de Fundaciones de Euskadi (2020b): “Encuesta sobre las necesidades de fundaciones” (documento no publicado)

GOBIERNO VASCO, DEPARTAMENTO DE GOBERNANZA PÚBLICA Y AUTOGOBIERNO. DIRECCIÓN DE RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES. LOCALES Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS (2021): “El sector fundacional y el asociacionismo de utilidad pública en la C.A. de Euskadi”. Recuperado de <https://www.euskadi.eus/el-sector-fundacional-y-el-asociacionismo-de-utilidad-publica-en-la-c-a-de-euskadi/web01-s2jusap/es/>

GOBIERNO VASCO, DIRECCIÓN DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y JUSTICIA (2020): “Estadística de la Economía Social 2018 y avance 2019”. Recuperado de <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/documentacion/2018/informe-de-la-estadistica-de-la-economia-social-vasca-2018/>

GOBIERNO VASCO, DIRECCIÓN DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y JUSTICIA (2018): “Estadística de la Economía Social 2016 y avance 2017”. Recuperado de <https://www.BasqueCountry.eus/gobierno-vasco/-/documentacion/2016/informe-de-la-estadistica-de-la-economia-social-de-Basque-Country-2016-17/>

GOBIERNO VASCO, DIRECCIÓN DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y JUSTICIA (2016): “Estadística de la Economía Social 2014 y avance 2015”. Recuperado de [https://www.BasqueCountry.eus/contenidos/documentacion/ecosoc\\_2014/es\\_ecosoc/Informe\\_Eco-social\\_2014\\_cas.pdf](https://www.BasqueCountry.eus/contenidos/documentacion/ecosoc_2014/es_ecosoc/Informe_Eco-social_2014_cas.pdf)

GOBIERNO VASCO, DIRECCIÓN DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y JUSTICIA (2014): “Estadística de la Economía Social 2012 y avance 2013”. Recuperado de [https://www.BasqueCountry.eus/contenidos/documentacion/ecosoc\\_2012/es\\_ecosoc/adjuntos/Informe\\_Econom%C3%ADa\\_Social%202012\\_OEE\\_es.pdf](https://www.BasqueCountry.eus/contenidos/documentacion/ecosoc_2012/es_ecosoc/adjuntos/Informe_Econom%C3%ADa_Social%202012_OEE_es.pdf)

GOBIERNO VASCO, DIRECCIÓN DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y JUSTICIA (2012): “Estadística de la Economía Social 2010 y avance 2011”. Recuperado de [https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/ecosoc\\_2010/es\\_ecosoc/ECOSOC\\_2010\\_FINAL.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/ecosoc_2010/es_ecosoc/ECOSOC_2010_FINAL.pdf)

LAZCANO, L., SAN-JOSE, L. & RETOLAZA, J.L. (2019): “Social Accounting in the Social Economy: A Case Study of Monetizing Social Value”, *Modernization and Accountability in the Social Economy Sector*, May 2019, 132-150. DOI:10.4018/978-1-5225-8482-7.ch008

MCKINSEY & COMPANY (2020): “Reimagining European Philanthropy”. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/reimagining-european-philanthropy>

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE EUSKADI (2020): “Impacto del Covid-19 en las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi- Primer Informe abril 2020”. Recuperado de [https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe\\_COVID\\_19.pdf](https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe_COVID_19.pdf).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001): “Informe de la OIT, año 2001”, *Revista Trabajo de la OIT*, 39. Recuperado de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_008619/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008619/lang-es/index.htm).

RAO, H. & GREVE, H.R. (2018): “Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway”, *Academy of Management Journal*, 61(1), 5-25. DOI:10.5465/amj.2016.0054

RETOLAZA, J.L., SAN-JOSÉ, L. & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2015): “Monetarizing the social value: theory and evidence”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 43-62.

RETOLAZA, J.L., RUIZ-ROQUEÑI, M., SAN JOSÉ, L. & BARRUTIA, J. (2014). “Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Fundación Lantegi Batuak”, *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, 55, 17-33.

VAN DER VEGT, G.S., ESSENS, P., WAHLSTRÖM, M. & GEORGE, G. (2015): “Managing risk and resilience”, *Academy of Management Journal*, 58 (4), 971-980. DOI: 10.5465/amj.2015.4004